

COOPERATIVA PLANA DE VIC

El difícil pas de la producció agrícola al món de la distribució

Ramon Roig i Solé¹

ramon.roig@uvic.cat

¹ L'autor s'ha permès certes inexactituds en la descripció del cas, bàsicament amb l'objectiu de facilitar-ne la comprensió i discussió.

Agraïments (no convencionals):

A Josep Erra, per la paciència que has tingut amb mi i, molt especialment, per la confiança que m'has demostrat al llarg d'aquests anys.

A Isidre Castanyer, per traslladar-me la il·lusió de treballar per un sector tan genuïnament arrelat a la nostra terra, tan necessari per al nostre territori.

A Josep María Orduña, d'una banda, per brindar-me la possibilitat de treballar amb una persona d'una altíssima qualitat professional i, d'altra, i molt més important, per convidar-me i ajudar-me a descobrir un món millor, una vida més agraïda.

I a la Judit i en Marc, per tot el temps que els he manllevat per al desenvolupament d'aquesta i moltes altres activitats, entenent que són part de la meva vida, de les meves il·lusions.

1. Introducció

La Cooperativa Plana de Vic (CPV) és una cooperativa agrària que des de la seva creació s'ha concentrat en la producció i la prestació de serveis per al sector ramader de la comarca d'Osona i rodalia. Les àrees de negoci més tradicionals i rellevants són la producció de pinso per a bestiar, especialment el destinat al sector porcí; la producció de barreges per al vaquí, producte equivalent a un pinso, però que requereix un procés de producció diferent, la qual té lloc en unes sitges que la societat té a Manlleu; la prestació de serveis veterinaris; un autoservei de productes especialitzats per al món ramader; una secció de crèdit; un servei de recollida i comercialització de llet, i una comercial d'animals engreixats. Tots aquests serveis tenen, com a clients finals, tant socis ramaders de la mateixa cooperativa com també clients esporàdics.

Des de fa uns anys, però, el gerent, Josep Erra, impulsa diferents projectes que, al cap i a la fi, pretenen introduir la CPV en el món de la distribució, amb l'objectiu d'assolir més control en la fase de comercialització de les produccions agràries dels socis ramaders. Això ha implicat un nou enfocament comercial, més orientat al consumidor final, destinatari dels productes carnis que elaboren els socis ramaders. En paraules seves, amb aquest projecte es voldria garantir un «preu just» per a les produccions dels socis-clients de la CPV «i evitar així les males experiències que han viscut, per exemple, els ramaders francesos, que tenen un poder de negociació mínim davant de l'aclaparador èxit de les grans àrees comercials».

No obstant això, les dificultats per entrar en aquests nous àmbits de la cadena de valor eren més que evidents. Després d'alguns projectes avortats, Josep Erra s'havia convençut de la necessitat de desenvolupar un model propi, independent i adaptat a la dimensió de la CPV. Calia, però, saber valorar tots els pros i els contres i concretar una via de treball única i decidida. Un interrogant que havia de resoldre amb vista a la proposta d'un nou pla estratègic que volia presentar al consell rector de la CPV en les properes setmanes.

2. Objectius paral·lels

La integració vertical que s'estava plantejant la CPV havia estat un fet comú amb altres cooperatives del sector, per bé que les estratègies emprades havien estat, en cada cas, diferents. Així, per exemple, la Cooperativa d'Artesa de Segre s'havia decidit per l'adquisició de l'escorxador de l'Agudana, amb 116 treballadors. Copaga, una altra cooperativa de la província de Lleida, ho havia fet per la compra d'un escorxador de porcí (Coporc), mentre que les cooperatives Copalme i Cotècnica s'havien decidit a participar en la gestió dels escorxadors de Primayor Foods.

D'aquesta manera, entitats amb un gran volum de facturació gràcies a l'engreix de porcí buscaven la participació en el sacrifici i la comercialització d'aquesta carn. L'exemple més reeixit d'una estratègia global era el de la Cooperativa de Guissona, un model empresarial molt criticat a l'inici però admirat després. La Cooperativa de Guissona no només havia aconseguit integrar els processos de matança i especejament (procés de tallar a quaters l'animal mort i preparar-lo per a la venda al públic), sinó que també havia desenvolupat una xarxa de botigues en situació de franquícia de gran èxit.

La CPV mateixa també havia participat, encara que indirectament, en un projecte per integrar les fases industrials de matança i especejament. Aquesta participació s'havia fet per mitjà de Cotècnica, una cooperativa de segon grau dependent de diverses cooperatives catalanes, entre les quals hi ha la CPV. Aquesta cooperativa es dedica a la producció de correctors, un component imprescindible per a la producció de pinso. Abans de la creació d'aquesta cooperativa de segon grau, la CPV i altres cooperatives de Catalunya tenien com a únics proveïdors d'aquesta matèria primera grans grups multinacionals, que oferien aquest producte a uns preus elevats que restaven bona part de la competitivitat potencial en la fabricació del pinso.

Els directius de Cotècnica volien emular l'èxit que havien assolit en la producció de correctors en un nou projecte cooperatiu que afrontés el repte d'aconseguir, conjuntament, més control dels canals de comercialització de la carn produïda pels ramaders de les respectives cooperatives de primer grau. En certa manera, volia reproduir l'èxit que va suposar el procés d'integració vertical enrere (que va assolir amb la producció de correctors), iniciant un projecte d'integració endavant, convençuts de les virtuts d'afrontar, de manera conjunta, el repte que implicava entrar en les fases subsegüents de la cadena de valor. El primer projecte empresarial proposat per Cotècnica en aquest àmbit va consistir en la creació d'una gran comercial d'animals conjunta que facilitaria més poder de negociació enfront dels escorxadors. No obstant això, ben aviat es va veure que el projecte era incapaç d'assolir els objectius pretesos, i cadascuna de les cooperatives va seguir facilitant aquest servei de manera individual. El fracàs va venir, en certa manera, per l'actitud de les mateixes cooperatives de primer grau, que canalitzaven per aquest nou canal únicament les produccions més difícils de situar en el mercat.

El segon gran projecte de Cotècnica que també va tenir la participació indirecta de la CPV es va enfocar cap al món de la producció, amb l'adquisició de Primayor Foods. Aquesta societat va néixer arran de l'opa hostile que Campofrío havia fet sobre el grup Oscar Mayer, amb l'objectiu de quedar-se'n la marca, mentre que va decidir vendre els escorxadors que s'havien agrupat dins de la societat Primayor Foods.

Aquest projecte i molts dels iniciats per altres cooperatives agràries van acabar tenint un desenllaç fatal. Això deia un article del diari El Segre de l'estiu del 2008 (concretament, del dia 10 d'agost), «amb el temps, Artesa ha venut L'Agudana després d'acumular un deute de més de 25 milions d'euros; Primayor Foods ha desaparegut i els seus escorxadors estan tancats o s'han venut; Copalme ha presentat un expedient concursal castigat per aquesta inversió i la d'un altre escorxador, Codilma, deixant la seua secció de crèdit bloquejada i els estalvis de centenars de socis a la corda fluixa [...]». Per això el periodista titulava la notícia amb les paraules «Produir sense saber vendre».

Per a la CPV, aquest segon fracàs de Cotècnica va significar, des del punt de vista financer, una pèrdua equivalent a un terç del benefici anual. L'aposta per Primayor Foods era, en paraules de Josep Erra, «una inversió financera que s'havia decidit portar a terme amb uns companys de viatge amb els quals es compartia un projecte de gran èxit [la producció de correctors], i del qual es feia difícil restar al marge».

3. Els orígens de la CPV

La CPV va iniciar l'activitat cap al 1966. Un parell d'anys abans, en el context dels Plans de desenvolupament, s'havien estudiat i analitzat els problemes de la pagesia de la plana de Vic. D'aquest fòrum va sorgir la idea de crear un organisme que coordinés els pagesos i intentés solucionar alguns dels problemes econòmics i d'organització que es detectaven en el sector agrícola de la comarca. Això hauria pogut derivar en la creació d'un grup sindical, però la baixa identificació dels promotors d'aquesta iniciativa amb la línia política de la dictadura del general Franco va derivar el projecte cap a la tramitació d'una cooperativa agrària. Aquesta opció, menys afí als desitjos del poder polític, va comportar un procés de constitució tortuós, que formalment no va acabar fins al 1968. Malgrat aquest retard, els promotors ja s'havien iniciat en l'organització de diverses tasques considerades necessàries. Una de les primeres va ser la creació d'un control lleter, i després van venir la importació de vaques de Dinamarca, la implantació d'un servei d'inseminació artificial, la venda de medicaments ramaders i productes fitosanitaris, la creació d'una granja de selecció porcina i, finalment, el projecte més decisiu d'aquests primers anys: la construcció d'una fàbrica de pinso pròpia, que es va inaugurar el 4 de juny de 1975. Les raons que van impulsar aquest projecte, les exposa la història mateixa de la CPV: «Hem de tenir en compte que en aquesta època s'havien posat molts porcs i s'havien fet moltes granges noves. A la vegada, hi va haver una gran carestia de soja, i molts fabricants de pinso la substituïen per altres fonts proteiques que no donaven el mateix resultat que la soja; la qüestió és que el bestiar no creixia i el pinso es gastava igual.»

Amb el pas dels anys, la fabricació de pinso va esdevenir la unitat de negoci principal de la CPV, sobre la qual basava una àmplia diversitat de serveis que la complementaven, com ara els serveis veterinaris. La competència en la fabricació de pinso està relativament limitada, en primer lloc, pels costos elevats de transport —que fan poc competitiva la comercialització de pinso a partir de certa distància— i, en segon lloc, per la inversió inicial necessària si el que es planteja és crear una nova unitat de producció. Altrament, és un mercat que al llarg dels darrers anys ha presentat taxes de creixement molt baixes o, fins i tot, negatives, atès que la concentració elevada de bestiar porcí a la comarca impedeix la creació de noves granges o l'ampliació de les existents.

La fàbrica de pinso va donar resultats ben aviat, amb nivells de producció per sobre dels que s'havien previst inicialment, ja que bona part dels socis de la CPV van confiar ràpidament en aquesta nova àrea. Així, el 1976, la secció de pinsos, per si sola, va generar uns beneficis de 736.696 pessetes (l'equivalent a uns 40.000 euros en valor actual), davant les 53.035 pessetes (uns 2.800 euros) generades per la resta de seccions.

És en aquest context i d'acord amb l'esperit que havia impulsat la constitució de la CPV que amb el pas dels anys es plantejen nous àmbits d'actuació. En una assemblea extraordinària el desembre de 1976 es planteja la possibilitat de crear un escorxador, opció que finalment es desestima per la inversió elevada que implicava. Alternativament, s'aprova la proposta de crear una secció d'indústries càrnies que assumeixi les tasques intermèdies entre la matança de l'animal, que es fa a l'escorxador, i la presentació de la carn en el punt de venda. Això acaba derivant en la compra d'Indústries Càrniques, una empresa d'especejament de la comarca ja en funcionament que passava per problemes de viabilitat econòmica.

Tot aquest procés coincideix, temporalment, amb la construcció d'un nou mercat municipal a la ciutat de Vic (Mercausa), fet que impulsa l'adquisició de tres establiments, amb l'objectiu de fer la venda directa dels productes de la secció càrnia prevista.

El 1977, la junta rectora de la CPV rep una oferta per formalitzar la compra de la societat Lacto Manufacturas, de Manlleu, dedicada a l'embotellament i la comercialització de llet amb la marca Sali, que es trobava en situació de crisi. Amb aquesta proposta, juntament amb la decisió ja presa de comprar Indústries Càrniques, la CPV podia assolir un grau d'integració elevat de les fases de comercialització tant dels productes carnis (porcs i vedells, bàsicament), com dels productes lactis, que, en definitiva, són els dos àmbits bàsics de producció ramadera de la comarca. Amb aquest objectiu, al final d'aquell mateix any, en una assemblea extraordinària, s'aprova la creació d'una secció de comercialització de llet i l'adquisició d'un 97,5 % de les accions de l'empresa Lacto Manufacturas. Ràpidament es va organitzar la recollida de la llet entre els socis productors, es va treballar per conèixer a fons el funcionament de la planta elaboradora i es va organitzar la distribució de llet embotellada amb la marca «Plana de Vic».

Un any més tard, en continuat procés expansiu, s'afronten dues noves inversions. La primera, encaminada a la compra d'unes noves instal·lacions a la població de Manlleu, que han esdevingut unes sitges per a la producció de barreges per a vaques, producte que requereix un procés d'elaboració diferent en relació amb els esquemes de producció d'una fàbrica de pinso tradicional. En aquest període es decideix també la creació d'un economat de queviures i articles específics per al món ramader.

Totes aquestes inversions i projectes havien capgirat totalment el perfil de la CPV, des d'un model estrictament orientat al món ramader cap a un altre molt més ampli, que integrava tant el subministrament de primeres matèries als socis productors com, també, la comercialització d'una part de la seva producció.

No obstant això, els problemes no van trigar a aparèixer. Els gestors de la CPV no van ser capaços de capgirar les deficiències que anaven acumulant les dues societats adquirides, Indústries Càrniques i Lacto Manufacturas, i les pèrdues es van menjar ràpidament els excedents que la cooperativa generava en les àrees de producció de pinso i barreges.

Tot plegat va desembocar en una situació molt complicada, que va dur la CPV a les portes d'una suspensió de pagaments (concurso de creditors en terminologia actual). Les mesures van haver de ser dràstiques, amb el tancament tant de l'activitat càrnia com de la planta envasadora de llet, i també de les tres botigues obertes al públic en el mercat municipal de Vic. Per redreçar la CPV es va comptar amb l'ajuda del sector públic, que va mitjançar per corregir aquesta malmesa situació, i es va proposar la cessió de la marca de llet «Plana de Vic» a una de les principals companyies làcties de Catalunya. Com a contrapartida, la companyia làctia oferia un acord de subministrament que, en certa manera, garantia la recuperació progressiva de les pèrdues generades.

Això va donar lloc a un període en què tots els esforços es van centrar en la recuperació de la situació financera, caracteritzada per un grau elevat d'endeutament i dificultats evidents pel que fa a la gestió de la tresoreria. Amb pocs anys, però, la CPV va superar amb èxit aquesta situació; l'endeutament es va reduir progressivament i els problemes de tresoreria es van esvaïr, tot plegat fonamentat en un projecte empresarial que s'estava concentrant únicament en les àrees de negoci més rendibles.

4. “A un ritme diferent”

Aquesta situació va durar fins al 1997, quan tocaven eleccions per renovar el consell rector i la presidència de la CPV. A aquestes eleccions es van presentar dues candidatures, l'una de continuïtat i l'altra que va emergir amb plantejaments més ambiciosos, liderada per Isidre Castanyer. El procés electoral va donar un suport majoritari a aquesta segona opció. Un dels primers passos del nou president de la CPV va ser buscar assessorament extern per emprendre aquest nou viatge. Amb aquesta finalitat va contactar amb dos professors de la Universitat de Vic, Josep M. Orduña, especialista en gestió de recursos humans i director de recursos humans d'una important empresa multinacional catalana, i Ramon Roig, professor d'estratègia empresarial. La demanda era clara: calia fer una reorganització de la cooperativa, tant pel que fa a recursos humans com a orientació estratègica, que situés la CPV com a referent del sector ramader de la comarca d'Osona, però intentant, fins on fos possible, «trencar els mínims plats possibles».

Emulant un dels comentaris del nou president, es va iniciar un projecte amb el nom «A un ritme diferent». Després de dos mesos de treball, amb entrevistes a la totalitat dels empleats de la CPV i buscant informació sobre el sector, es va presentar al consell rector, durant una jornada de treball en un conegut hotel de Vic, un conjunt de canvis organitzatius i de propostes estratègiques a mitjà i a llarg termini. La proposta va rebre el suport del consell rector.

Els canvis més immediats van ser, sens dubte, en l'àmbit dels recursos humans, la designació de Josep Erra, fins aleshores responsable de producció, com a nou director-gerent i la reestructuració total de la resta de l'equip de direcció, que va implicar la sortida d'alguns directius i la incorporació de nous perfils. La dimensió dels canvis va requerir un cert període de consolidació, però, a poc a poc, el nou equip de direcció va iniciar el camí d'un nou enfocament estratègic.

Des de la perspectiva estratègica, el projecte «A un ritme diferent» plantejava alguns reptes a mitjà i a llarg termini, que bàsicament es podrien sintetitzar en la recerca d'uns canals de distribució per als animals engreixats que fes possible diferenciar més el producte, amb l'objectiu de preservar un valor afegit mínim en les produccions ramaderes dels socis-clients. A curt termini, es va plantejar el ple desenvolupament d'una comercial d'animals, fins aleshores inexistente, encaminada a la venda conjunta dels animals engreixats dels socis ramaders. La gestió conjunta d'aquestes vendes havia de permetre més poder de negociació davant dels escorxadors i una gestió més activa de les vendes en relació amb la que podien assolir el socis-ramaders des d'una posició individual. Aquest nou àmbit de gestió es va complementar amb la creació d'un perfil propi d'animal engreixat (que definia, per exemple, qüestions tan diverses com la genètica, els mètodes d'alimentació i el pes per fer-ne la comercialització), al qual es poguessin adaptar els socis-ramaders que així ho volguessin, amb l'objectiu d'unificar característiques dels animals engreixats. L'objectiu era afrontar amb èxit les tendències del mercat, que cada vegada més penalitzava les produccions de poc volum i mancades d'homogeneïtat.

A més llarg termini, es proposava la superació de l'ISO 9002, amb l'objectiu de garantir unes línies de funcionament estables i coherents que poguessin facilitar que es diferenciés més la producció ramadera. A partir d'aquí, s'obrien diverses opcions sobre com aquest esforç

diferenciador s'havia de transformar en millores de preu i en una major preservació del que podríem anomenar la cadena de valor generada entre la mateixa CPV i els socis-ramaders.

La consolidació del nou equip de direcció, que havia sorgit a partir del projecte «A un ritme diferent», va permetre superar amb rapidesa aquests reptes. En poc temps es va crear i consolidar la comercial d'animals, si bé per si sola es va mostrar totalment insuficient, ja que la millora en les condicions de venda fruit de la concentració de les vendes era mínima, i més si es té en compte que el procés d'homogeneïtzació del bestiar requeria un cert temps d'adaptació, ja que en el cas d'alguns ramaders volia dir canviar de genètiques i models d'engreix. Els esforços de la nova direcció no es van aturar aquí.

5. Refent el viatge, però per camins diferents

El nou equip de direcció va plantejar l'estratègia d'un nou procés d'integració vertical, però concentrant els esforços, únicament, en la comercialització final dels productes i evitant, en tot moment, l'opció d'entrar en processos de producció.

El primer pas en aquesta línia va ser l'acord signat amb una empresa de la comarca per a la producció d'embotits amb la marca «Plana de Vic». Els avantatges d'un acord d'aquestes característiques eren, segons Josep Erra, múltiples: «S'incorporava amb rapidesa un producte de gran qualitat i vinculat molt directament amb la producció dels socis, s'evitaven les dificultats de dimensió mínima que requeria un projecte d'aquestes característiques i s'evitaven els riscos financers d'una nova inversió.» Però, a més, aquest acord va permetre convertir la CPV en el proveïdor principal d'animals engreixats d'aquesta empresa agroalimentària, de manera que els beneficis per a la CPV eren dobles.

Aquests productes «van funcionar molt bé», segons paraules de Josep Erra, «tot i que l'abast comercial era reduït: l'autoservei de la CPV mateixa i en botigues de característiques similars d'altres cooperatives catalanes». Calia, per tant, continuar treballant per poder concretar la venda de carn fresca, que representa el gruix del mercat, ja que, al contrari, era difícil poder donar sortida a la producció dels ramaders en unes condicions mínimament favorables.

En definitiva, es feia necessari aprofundir en una estratègia comercial més àmplia i ambiciosa, que acabés canalitzant un percentatge més elevat de la producció ramadera dels socis de la CPV. En aquesta situació es van valorar diverses opcions ben definides i, en certa manera, no excloents.

Una opció incloïa la signatura d'acords comercials amb carnisseres i cansaladeries de venda tradicional ja establerts, que volguessin disposar d'un producte més homogeni al llarg del temps i amb més garanties de qualitat. Aquesta idea va agafar ràpidament a partir de la demanda d'un grup de carnisseres de Barcelona que, en certa manera, es volien garantir un subministrament de carn fresca de qualitat. Les característiques de la CPV encaixaven perfectament amb aquest model: disposava d'un bon producte i tenia capacitat de subministrament al llarg del temps d'acord amb unes característiques homogènies pel que fa a la genètica dels animals i els models d'engreix, que altrament podien variar molt en funció del tipus de pinso, el pes final dels animals i altres qüestions que acaben per definir les característiques de la carn que el client posa a taula.

Les virtuts d'aquest model van emergir amb rapidesa, i es va obtenir un volum de vendes prou elevat i amb un sobrepreu en relació amb els preus de mercat per als animals comercialitzats per aquest canal. Tots els punts de venda o clients eren de l'àrea metropolitana, ja que és en aquest context on hi ha més desconexió entre l'establiment comercial i les fonts de subministrament. Ben aviat, però, també van emergir les dificultats d'aquesta estratègia, ja que ràpidament es va generar una rivalitat per veure qui definia les característiques i qui dominava la marca del producte comercialitzat. Josep Erra va veure aquesta relació comercial com una amenaça evident, ja que l'agrupació de carnisseres volia imposar la seva pròpia marca i definir pel seu compte les condicions en què s'havia de fer l'engreix de l'animal.

Una segona opció comportava la signatura d'un acord de subministrament a una empresa de supermercats de dimensió mitjana, que podia estar interessada a posar a la venda un producte en línia amb les característiques que podia oferir la CPV. No obstant això, aquesta opció no es va acabar de negociar de manera decidida en cap moment i, amb el temps, es va esvaïr.

Paral·lelament a la valoració d'aquestes dues possibles opcions, s'havia iniciat un projecte embrionari, que consistia en la creació d'una xarxa de botigues pròpies amb la marca «Plana de Vic», orientada a la venda de productes agroalimentaris. Això implicaria entrar en un món absolutament desconegut fins aleshores: la comercialització de productes al gran públic.

El primer pas de Josep Erra per avançar en aquest nou camí va ser plantejar la contractació d'una persona amb un perfil comercial clar. Amb aquesta finalitat va contactar, de nou, amb els assessors de la Universitat de Vic, per tal que iniciessin un procés de selecció. Aquest procés va derivar en la contractació d'un director de màrqueting, Francesc Galí, que era director de clients a Espanya d'una important multinacional del sector de la distribució i que, per atzars de la vida, s'havia vist obligat a establir la seva residència a Madrid, d'on volia tornar. En menys de dos anys, a final del 2005, s'obria la primera botiga «Plana de Vic», en un local molt proper a les oficines centrals de la CPV. Aquesta botiga s'orientava a la venda, al gran públic, de tota mena de productes agroalimentaris, per bé que el producte referent era, sens dubte, la carn fresca. La característica diferencial principal d'aquest establiment era el seu caràcter d'autoservei, que contrastava amb les característiques d'atenció personalitzada dels establiments de venda de carn fresca.

Això va exigir signar acords comercials de subministrament amb empreses escorxadores i sales d'especejament que disposessin de la tecnologia adequada per poder presentar el producte en safates llestes per a la venda. A més, es volia que el producte envasat finalment provingués de la producció dels socis ramaders de la CPV. Això va obligar a desenvolupar un procés de traçabilitat dels animals, de manera que davant de qualsevol problema sanitari es podia saber tota la història del producte que es venia al públic.

Val a dir que bona part d'aquests acords es van concretar amb la perspectiva d'un projecte que aniria creixent, ja que la capacitat de venda que podia assolir la primera botiga pilot «Plana de Vic» en cap cas no justificava els requisits que tot això va significar. Aquesta iniciativa va rebre, a més, el suport de la Generalitat de Catalunya, que va premiar el projecte de la CPV com una de les millors propostes empresarials de l'any.

Uns mesos més tard, la CPV fa afrontar l'obertura d'una altra botiga, a la ciutat de Barcelona, intencionadament fora de l'àmbit d'influència més directe. Amb aquestes dues botigues, Josep Erra volia tenir una perspectiva clara per definir l'estratègia comercial de la CPV.

Aquestes dues botigues van assolir, en un termini de dos anys, volums de venda en línia amb les previsions, però els problemes en la gestió del personal —car i difícil de mantenir en un context econòmic general molt expansiu— i de les minves —pèrdues de la caducitat dels productes— feien que les despeses se situessin per sobre de les previsions inicials, de manera que els beneficis no acabaven de concretar-se.

A tot això s'afegien les dificultats per mantenir un marge mínim que fes possible competir en preus. Certament, el referent més immediat era la xarxa de botigues Bon Àrea, de la Cooperativa de Guissona, les quals es caracteritzaven per una oferta de productes frescos

a preus extremadament competitius, possibles gràcies a la integració de tots els nivells de la cadena de valor (la fabricació del pinso, l'engreix dels animals, la matança i, finalment, la venda directa). Tot i que els preus fixats per la CPV no eren especialment superiors als de les botigues Bon Àrea, però sí que eren significativament inferiors en relació amb els dels establiments tradicionals, el disseny acurat i agradable de les botigues transmetia una valoració de qualitat, la qual cosa acabava derivant en una percepció de preus elevats. Així ho reflectien enquestes fetes als consumidors, que reiteradament identificaven el factor preu com l'element més negatiu, però bé que sovint consideraven que això es compensava amb una qualitat més bona dels productes comercialitzats.

D'altra banda, les anàlisis fetes identificaven les dificultats de captar clients que habitualment compraven en establiments tradicionals, tot i que en aquest cas la barrera d'entrada no eren els preus, sinó més l'obligació d'adaptar-se a uns models d'envasos que limitaven les possibilitats d'elecció dels consumidors avesats a fer una compra més personalitzada. Amb tot, el model de la CPV encaixava perfectament en el grup d'unitats familiars més joves i amb una posició econòmica relativament acomodada, que se sentien més atrets per un model d'autoservei i de qualitat com el de la CPV que no pas pel model de venda tradicional o pels models més competitius en preu, però que oferien menys qualitat de producte.

6. L'aposta per una estratègia

Josep Erra volia presentar un pla estratègic per als propers anys a la pròxima reunió del consell rector, i certament tenia dubtes sobre els efectes d'una aposta decidida enfocada a l'ampliació de la xarxa d'establiments «Plana de Vic». Era conscient, en certa manera, de les dificultats que implicava, per a una empresa com ara la CPV, introduir-se en el món de la distribució; començant per les mateixes dificultats de transformar la cultura d'una empresa bàsicament orientada a la producció en una altra cultura de caràcter més comercial.

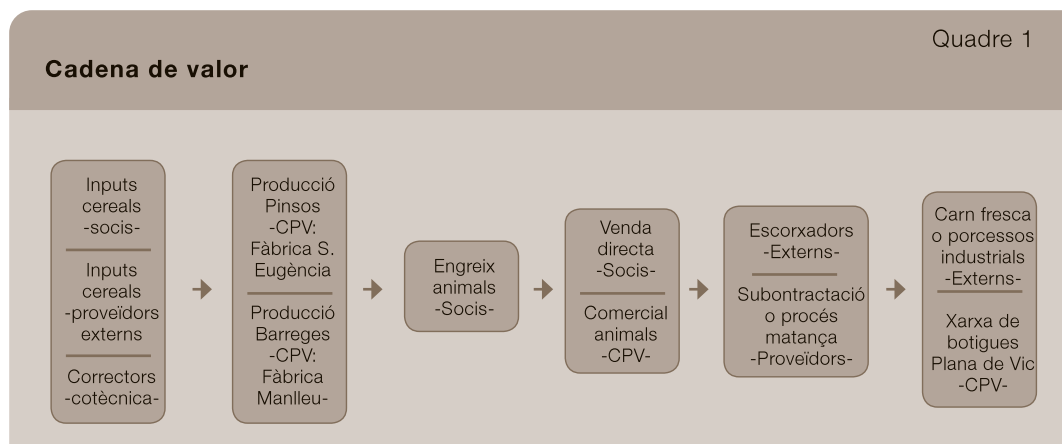
Amb tot, estava convençut que la preservació d'un alt valor afegit per als socis-clients passava, si no es trobava una opció millor, pel camí de l'expansió d'aquest model comercial. L'alternativa era abandonar totalment els esforços que s'havien fet per introduir-se en el món de la comercialització als clients finals, però aquesta solució, més còmoda a curt termini, de ben segur que plantejaria problemes a més llarg termini, en un context en el qual es faria difícil poder comercialitzar a preus justos la producció dels socis-clients.

7. Preguntes de preparació i discussió

1. Quines són les diverses àrees de negoci de la CPV i quines són les capacitats de generació flux de caixa i perspectives d'expansió?
2. Com s'ordenen dins de la 'cadena de valor' de tot el procés?
3. Quin sentit estratègic té plantejar el desenvolupament de noves àrees de negoci, i com s'integren dins de la cadena de valor? Té més sentit centrar-se en els processos industrials o en els comercials?
4. Quines opcions comercials es planteja el director de la CPV?
5. Té sentit desenvolupar el darrer nivell de la cadena de valor i subcontractar-ne de previs?
6. Quines avantatges i inconvenients planteja cadascuna de les diferents opcions?
7. Té sentit plantejar la creació d'una xarxa de botigues pròpia o seria millor optar per un un model de franquícia? Quins aspectes comercials caldria revisar? La política de preus o promoció?
8. Quins són els passos que cal desenvolupar per tirar endavant un model de franquícies?

8. Annex I

“Cadena de valor”, entorn als productes càrnics de la CPV



Per a la producció de pinsos i barreges, s'utilitzen bàsicament cereals i correctors. Una part dels cereals prové de la producció agrària dels mateixos socis de la CPV i la part més important és subministrada per proveïdors externs. Una part significativa d'aquests inputs són importats —bàsicament la soja. Quant als correctors, l'únic proveïdor és Cotècnica, cooperativa de segon grau que depèn de la CPV i altres cooperatives catalanes.

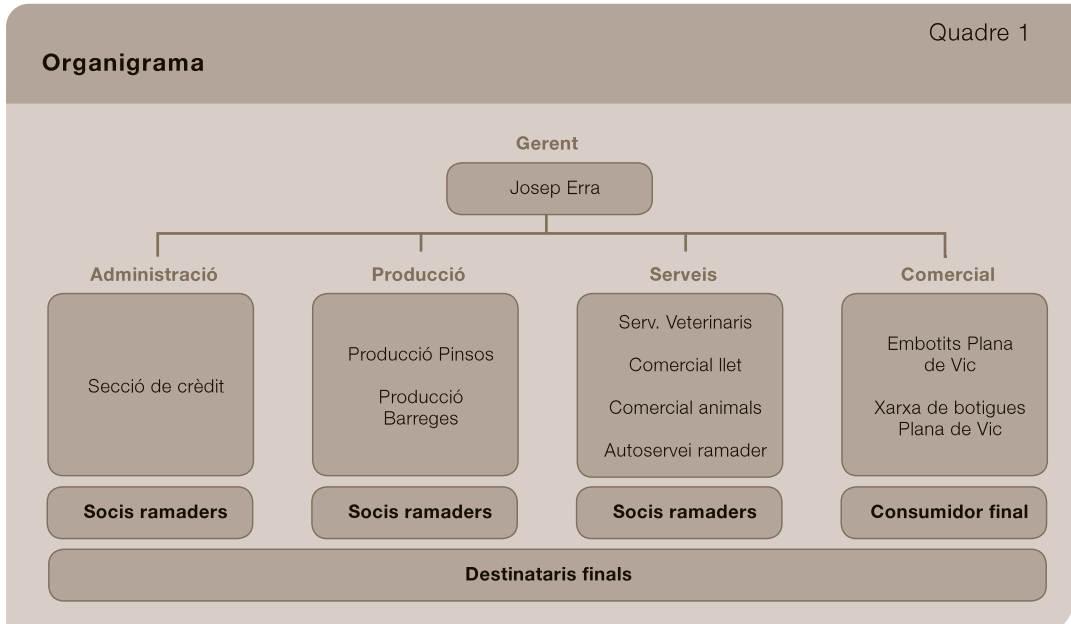
Els pinsos es produeixen a la fàbrica que la CPV té a Santa Eugènia de Berga, mentre que les barreges es produeixen a les sitges de Manlleu. Aquestes produccions tenen com a destinataris els socis mateixos de la CPV, per a l'engreix dels animals. Una part mínima té com a destinació altres clients externs que no són socis de la CPV. A part del subministrament de pinsos, la CPV ofereix als seus socis serveis annexos, com ara l'assessorament veterinari i el proveïment de productes diversos (medicaments, ferreteria i altres) mitjançant un autoservei especialitzat en productes ramaders.

Una vegada engreixats els animals, bona part dels socis de la CPV canalitzen la producció per mitjà de la comercial d'animals que integra la cooperativa mateixa. No obstant això, una part dels socis també comercialitzen la producció pel seu compte. Es tracta habitualment de socis que, per motius diferents, tenen establert algun tipus de relació de proveïment estable amb algun client (establiment comercial de carn fresca o industrial carni).

De la part que es canalitza per mitjà de la comercial d'animals de la CPV, una part es destinarà a subministrar la xarxa de botigues Plana de Vic, de manera que es comercialitza directament al consumidor final. En aquest cas, se subcontracta el procés de matança i d'especejament. No obstant això, atès que aquests establiments només cobreixen una petita part de la producció dels socis, la resta es ven a escorxadors, d'acord amb les condicions que estableixi en cada moment el mercat. Aquests, a la seva vegada, distribueixen aquesta producció entre grans àrees comercials, petits establiments o indústries càrnies.

9. Annex II

Organigrama de la CPV i àrees de negoci assignades



10. Annex III

Fotos dels establiments Plana de Vic



